

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Andréia Bergozza**

**O que motiva os funcionários do Banco do Brasil?**  
**Um olhar sobre a agência Veranópolis.**

**Porto Alegre**

**2007**

**Andréia Bergozza**

**O que motiva os funcionários do Banco do Brasil?  
Um olhar sobre a agência Veranópolis.**

**Monografia do Curso de Especialização em Gestão  
de Negócios Financeiros apresentada ao  
Programa de Pós- Graduação de Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carmem Lígia Iochins Grisci**

**Porto Alegre**

**2007**

**Andréia Bergozza**

**O que motiva os funcionários do Banco do Brasil?  
Um olhar sobre a agência Veranópolis.**

Monografia aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de especialização de Gestão em Negócios Financeiros.

Conceito final:

Aprovada em ..... de .....de.....

Banca Examinadora:

Prof.(a) – Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof.(a) – Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof.(a) – Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

Ao Banco do Brasil e à UFGRS, por proporcionarem esta aprendizagem.

Ao professor Dusan Schreiber, por transmitir seus conhecimentos para que fossem dados os primeiros passos na elaboração deste trabalho.

À professora Cláudia Eccel, pelos valiosos ensinamentos e pela prontidão de seu auxílio na condução do trabalho.

A minha família, pela incondicional compreensão e pelo constante apoio.

Aos colegas do Banco do Brasil da agência Veranópolis, pela colaboração prestada à pesquisa.

“Cada um precisa correr atrás de seus sonhos.”

Luiz Felipe Scolari

## RESUMO

O presente trabalho objetiva identificar como os funcionários da agência do Banco do Brasil em Veranópolis-RS percebem sua motivação para o trabalho, bem como mapear aspectos motivadores e desmotivadores na agência, além de identificar ações que possam ser implementadas visando melhorias. Para tanto, foram realizadas pesquisas bibliográficas e aplicação de questionário aberto composto por sete questões abertas, em Julho de 2007. Responderam ao mesmo 10 dos 15 funcionários da agência, os quais foram selecionados aleatoriamente. Os resultados foram tratados qualitativamente e interpretados à luz das teorias de motivação. Dentre os fatores que mais contribuem para a motivação, destacaram-se o clima no ambiente de trabalho e a possibilidade de crescimento profissional. Por outro lado, o excesso de trabalho é o principal causador de desmotivação na agência.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1 – Fatores apontados como motivadores.....</b>	<b>29</b>
<b>Quadro 2 – Fatores apontados como desmotivadores.....</b>	<b>32</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 CONTEXTO BANCÁRIO.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.1 Pesquisadores e Teorias sobre Motivação.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.2 Aspectos teóricos da motivação no ambiente organizacional.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 ASPECTOS RELACIONADOS À MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.1 Satisfação do funcionário.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.2 Qualidade de vida.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.3 Clima organizacional.....</b>	<b>23</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....</b>	<b>26</b>
<b>4.2 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS A PARTIR DOS DADOS COLETADOS.....</b>	<b>28</b>
<b>5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>
<b>ANEXO A - INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>41</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A motivação é um grande desafio para as empresas, e cada vez mais é alvo de preocupação, pois ela é o combustível que faz o ser humano funcionar. Nas organizações, a motivação pode trazer melhorias para os processos internos e para os produtos, além de envolvimento e comprometimento.

Conforme Felipe (2006), a produtividade pode aumentar quando a empresa realiza uma pesquisa de satisfação, as pessoas são motivadas de forma particular, através do desenvolvimento de suas capacidades, do reconhecimento dos objetivos, das tarefas e de seu valor, tanto por parte da chefia como pelo grupo ao qual pertence.

Segundo o dicionário Priberam (2007), motivação é o ato de motivar; é a exposição de motivos ou causas; conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determinam um certo tipo de conduta em alguém. Sendo assim, a motivação está intimamente ligada aos motivos que, segundo o dicionário, é o fato que determina alguma coisa, que move ou serve para fazer mover.

Segundo Marins Filho (2006), motivar é ter "motivos". Ter motivos para trabalhar, para se comprometer, para querer vencer, para querer aprender, para se dedicar àquilo que faz. Em contrapartida, a falta de motivação é vista como um ponto preponderante na queda da produtividade e da satisfação do cliente.

A motivação reflete no modo como são realizadas as tarefas no trabalho, bem como no atendimento prestado aos clientes, o qual será visto como satisfatório ou não satisfatório.

Uma pesquisa realizada pelo IBRC - Instituto Brasileiro de Relações com o Cliente - para a Revista Consumidor Moderno, em 2003, mostrou que o atendimento é o item que o consumidor brasileiro mais valoriza numa empresa. Foram pesquisadas organizações de diversos setores e ouvidas 1.800 pessoas em seis capitais brasileiras.

A pergunta feita foi: "O que é mais importante para que uma empresa respeite o consumidor?" E as respostas indicaram que o atendimento (43%) está em primeiro lugar, seguido pela qualidade (29%) e responsabilidade social (17%). Este resultado revela que quase metade dos respondentes prioriza o bom atendimento no momento de realizar uma escolha. Daí a importância dos funcionários que interagem com o cliente.

Segundo Lima (1995), o cliente é o verdadeiro e único juiz da qualidade em serviços. E o julgamento da qualidade de um serviço recebido depende da expectativa e da percepção pessoal de cada cliente.

A expectativa pode ser entendida como uma ação automática, vinculada à natureza humana. Toda ação ou situação a ser vivida no futuro é precedida de uma expectativa, consciente ou inconsciente. Em contrapartida, a percepção é a realidade sentida (ou percebida) por uma pessoa. Ela é única, ou seja, cada indivíduo tem uma, a depender do “ponto de vista” de cada um. A percepção de um cliente sobre uma empresa ou um serviço recebido pode ser positiva ou negativa. Quando for fortemente positiva é o chamado encantamento; quando extremamente negativa, é a profunda decepção (LIMA, 1995).

Conforme Lima (1995), a satisfação de clientes não está apenas no atendimento comprometido, consciente, atento. Eles consideram também outros aspectos, como aparência do atendente, segurança, organização do espaço, conforto da cadeira e temperatura do ar-condicionado, além do tempo de espera e da qualidade dos produtos oferecidos. Ou seja, satisfazer o cliente é um processo complexo, que envolve diversas frentes de atuação.

A satisfação do cliente é uma relação entre o que ele viu (percebeu) e o que ele esperava ser (expectativa). Quanto maior a expectativa (visão prévia) do nível do serviço, maior também a possibilidade do cliente se frustrar, de ficar insatisfeito. Quanto maior a percepção (positiva) do cliente, maior também a possibilidade dele ficar satisfeito. Pode-se dizer que a satisfação é diretamente proporcional à percepção; e inversamente proporcional à expectativa. Sendo assim, quando a percepção do cliente é menor que a expectativa, ocorre o desencanto; do contrário, ocorre o encantamento (LIMA, 1995).

A relação interpessoal que envolve o funcionário de uma organização e o destinatário de produtos, idéias ou serviços dessa organização (ou ainda entre o funcionário e quem vende produtos ou presta serviços à empresa) constitui o atendimento ao cliente. Em geral, este atendimento engloba o encaminhamento e o acompanhamento do cliente, que podem ser, inclusive, funcionários de departamentos distintos necessitando uns dos outros. Abrange assim, diversos funcionários de vários setores. (PILARES, 1989. p. 72)

O atendimento pode ser considerado como a porta de acesso para a conquista de novos clientes e para a solidificação da fidelidade dos antigos. Conforme Ferreira, Siqueira e Vasconcelos (2005), cada situação de atendimento é única, ou seja, varia de pessoa para pessoa e de momento para momento. Em função disso, o atendimento deve ser diferenciado, ou seja, ter o respaldo da organização e o tratamento adequado prestado pelos funcionários. Engloba o tratamento único dispensado a cada cliente, de forma amigável e, ao mesmo tempo,

transmitindo o maior número possível de informações corretas, gerando, desta forma, uma imagem positiva da empresa na mente do cliente, que tem suas necessidades e expectativas satisfeitas.

Tendo como referencial a Pesquisa de Satisfação do Cliente realizada pelo Banco do Brasil através dos terminais de auto-atendimento em 2005, a agência de Veranópolis ficou sempre abaixo da média, tanto da Superintendência Regional de Caxias do Sul quanto da Superintendência Estadual do RS.

No 2º semestre de 2005, Veranópolis ficou em 66º lugar em um total de 88 agências de mesmo nível (3). No 1º semestre do mesmo ano, a média da agência foi 8,46, enquanto que a região ficou com média 8,62 e o Estado com 8,62. E no 2º semestre, Veranópolis teve média 8,59, a região 8,68 e o Estado 8,70.

Diante do exposto, torna-se importante investigar a motivação dos funcionários do Banco do Brasil na agência de Veranópolis - RS, o que pode ter reflexos no atendimento prestado ao cliente, influenciando sua satisfação. Para tanto, busca-se uma resposta para a questão: O que motiva os funcionários do Banco do Brasil da agência Veranópolis?

O objetivo principal deste trabalho será identificar como os funcionários da referida agência do Banco do Brasil percebem sua motivação para o trabalho. Sendo objetivos específicos: identificar quais os aspectos que os funcionários consideram como motivadores, mapear as principais causas da desmotivação na agência, bem como identificar aspectos que possam ser implementados visando melhorias.

Para tanto, será utilizado o método de estudo de caso qualitativo, com enfoque descritivo, fazendo uso de dados primários coletados pelo próprio pesquisador a partir da aplicação de um questionário aberto.

Será apresentado um referencial teórico englobando o contexto bancário e os principais pesquisadores e suas teorias sobre motivação, enfatizando-se o ambiente organizacional. Serão abordados outros aspectos relacionados ao tema, como: satisfação do funcionário, qualidade de vida e clima organizacional. A seguir, serão descritos os procedimentos metodológicos, assim como a instituição estudada. Na seqüência, serão apresentados os resultados obtidos a partir dos dados coletados na pesquisa, bem como suas análises e, por fim, as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, será feita uma abordagem sobre o contexto bancário e sobre a motivação, envolvendo seus pesquisadores, suas teorias e o ambiente organizacional. Também serão tratados de alguns aspectos relacionados à motivação, como: satisfação do funcionário, qualidade de vida e clima organizacional.

### 2.1 CONTEXTO BANCÁRIO

O setor bancário passou por uma transformação radical nos últimos anos, em decorrência de extenso processo de informatização e de mudanças estruturais no setor – que afetaram a natureza dos produtos, dos mercados e da organização das atividades internas –, resultando em mudanças significativas nas condições de trabalho e na sua reorganização (LARANJEIRA, 1997).

Segundo a mesma autora, ao mesmo tempo em que adquire maior relevância econômica em todo o mundo, este setor se depara com problemas de forte competição, decorrência, em grande parte, do processo de desregulamentação que permite a empresas não-bancárias operarem no mercado de capitais, retirando dos bancos o monopólio das operações de crédito. Anteriormente, as estruturas de funcionamento correspondiam à organização por agências; a qualificação era adquirida, principalmente, por “experiência”; o mercado interno de trabalho estruturava-se de forma fechada, orientando-se por um modelo rigidamente hierárquico, com mobilidade reduzida e utilizando como critério de promoção o tempo de serviço. Estas características começaram a mudar nos anos 70, quando houve diversificação da natureza dos produtos (interna e externamente à atividade bancária); os bancos passaram a operar em termos de bancos múltiplos e através de redes de agências. A concorrência cresceu, conduzindo a transformações na organização do trabalho. Nos anos 80, houve um rápido e extenso processo de informatização das agências bancárias. Hoje, a competição e a busca de lucratividade conduzem à racionalização e à reestruturação das atividades. Sendo que a estratégia gerencial volta-se para a conquista do cliente através da qualidade dos serviços. Em

conseqüência, altos investimentos são feitos na reestruturação das atividades através, principalmente, da implantação de programas de qualidade, formação e treinamento (LARANJEIRA, 1997).

Conforme Laranjeira (1997), o novo bancário deverá ser especializado em vendas, necessitando de conhecimentos sobre mercado financeiro, sobre a utilização de softwares (que permitem a utilização de recursos como simulação de negócios) de matemática financeira, além de tomar atitudes e comportamentos relacionados ao saber-vender. O novo perfil deste profissional é traçado a partir da ênfase na capacidade de lidar com tarefas não prescritas e com limites pouco definidos, ao contrário da exigência anterior, quando as atividades eram claramente delimitadas pelo manual.

De acordo com Grisci e Bessi (2004), o trabalho bancário passou a experimentar mudanças significativas e cada vez mais intensas, as quais afetaram os trabalhadores em seus modos de trabalhar e de ser. Resultando em instabilidade e imprevisibilidade devido às contínuas reestruturações e às novas tecnologias, fazendo com que o trabalho, em especial nas instituições financeiras estatais, antes considerado como trabalho para a vida toda, adquirisse um caráter de transitoriedade. Surgem, então, três possibilidades no trabalho bancário atual: a automatização; o trabalho mais intelectualizado que demanda um trabalhador com capacidades e qualificações distintas das anteriormente demandadas e o aumento do desemprego. O trabalho bancário deixa de atuar simplesmente de maneira a operacionalizar pequenos trabalhos burocráticos, passando a uma posição de consultoria de negócios.

Segundo Batista (2006), a última etapa do processo de automação foi no início dos anos 90, com o surgimento dos *caixas automáticos*, do *telemarketing* e dos *home banking*. Reduzindo os níveis hierárquicos, implantando programas de qualidade total, flexibilizando as relações de trabalho e lançando mão dos trabalhadores terceirizados.

Conforme Batista (2006), se considerarmos as realidades dos bancos privados e alguns poucos bancos públicos, percebe-se diferenças. Nos primeiros, a remuneração flexível já é comum, traduzindo-se num estímulo objetivo para o trabalhador concentrar todas as suas energias no cumprimento das metas estipuladas. Porém, o contrário também acontece, pois se a produtividade não for alcançada, o trabalhador pode ser responsabilizado e, inclusive, demitido.

Na maioria da rede de agências varejo do Banco do Brasil não há estímulos objetivos (remuneração flexível ou bonificação por metas atingidas) e tampouco a ameaça iminente do desemprego, visto que os trabalhadores são admitidos através de concurso público. Embora os funcionários não tenham a estabilidade do servidor público só podem ser demitidos via

processo administrativo que comprove falha em serviço com prejuízo para a instituição. Desta forma, o trabalhador que “veste a camisa” o faz por alguma motivação subjetiva, que o leva a concentrar todas as suas energias na realização da “missão” do banco.

## 2.2 MOTIVAÇÃO

Este item apresentará definições sobre motivação, bem como alguns pesquisadores e suas teorias a respeito deste assunto, os aspectos teóricos da motivação voltados ao ambiente organizacional e os principais elementos que influenciam, promovem ou viabilizam a motivação, tais como: a satisfação do funcionário com seu trabalho, a qualidade de vida e o clima organizacional.

Dentre as diversas possibilidades de conceituar a motivação, optou-se, neste trabalho, pela definição de Robbins (2002), que melhor ilustra nossa forma de pensar o assunto. Segundo ele, a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação, portanto algo que é interno e se relaciona com o externo.

A motivação é intrínseca ao ser humano, mas também é influenciada, positiva ou negativamente, por fatores externos. Sendo, portanto, resultado de estado do indivíduo e da forma como ocorre o relacionamento dele com tudo o que acontece ao seu redor.

A motivação refere-se às forças internas de uma pessoa responsável pela ativação, direção, intensidade e persistência do esforço despendido no trabalho (ROBBINS, 2002). A ativação é o estado inicial de estimulação em que se encontra a pessoa, tendo como alvo central de estudo a indagação do que é capaz de desencadeá-la, podendo estar localizado extrínseca ou intrinsecamente à pessoa. A direção é o que a pessoa opta por fazer quando está em face de um grande número de alternativas possíveis (se vai empregar o esforço visando à qualidade ou à quantidade do produto). A intensidade está atrelada à variabilidade da força da ação e pode diferir ao se admitir que a força dependa de um estado anterior de carência (necessidade ou afeto) ou de um estado posterior a ser alcançado (alvo). A persistência refere-se a quanto tempo a pessoa continua em uma determinada ação, podendo ser atribuída a fatores pessoais (desejos, necessidades, etc.) ou ambientais (tipo de tarefa, equipe de trabalho, salário, recompensas externas, etc.). A combinação destas quatro forças constitui a base para a construção das teorias da motivação.

Segundo Heller (1998), inspirar as pessoas no trabalho em grupo ou de forma individual garante a conquista dos melhores resultados. Para tanto, é preciso identificar previamente os fatores pessoais da motivação. Sendo, para isso, indispensável que os administradores escutem e observem os empregados para poder compreender as suas necessidades.

Casado (2002) destaca que ainda não se tem clareza quanto à efetividade das ações organizacionais destinadas a motivar as pessoas no trabalho, embora motivação seja um dos temas mais abordados e mais controvertidos em gestão de pessoas, devido a sua desarticulação entre conceitos teóricos e a prática organizacional. Conforme destaca a autora:

Ao que tudo indica, existe disparidade entre o que se entende por motivação e o que se espera dela na prática, ou seja, o que se pratica sobre motivação nas organizações está muito distante da discussão e do entendimento conceitual dos estudiosos do assunto (CASADO, 2002, p.247).

A motivação tem sido redescoberta como um instrumento valioso para a abertura de caminhos rumo à qualidade e à produtividade (BRANDÃO, 2001). A motivação no ambiente de trabalho é influenciada também pela maneira que os líderes apóiam, orientam e estimulam seus subordinados. As pessoas são produtivas quando estão de bem consigo, com a empresa e com o trabalho que realizam. Quando esses três fatores ocorrem ao mesmo tempo elas podem produzir, podem resolver os problemas e podem tornar-se motivadas. Em contrapartida, se houver sentimentos de insegurança, mal estar, raiva, insatisfação e frustração, as conseqüências serão desastrosas para si e para a empresa. As pessoas trabalham melhor quando sentem satisfação pessoal naquilo que fazem.

### **2.2.1 Pesquisadores e Teorias sobre Motivação**

Elton W. Mayo é considerado o precursor da escola de relações humanas, que trouxe novas concepções em um contexto marcado pelos princípios científicos do trabalho de Taylor. Em 1924, ele conduziu a “experiência de Hawthorne”, na Companhia Western Electric, Illinois (MATOS, 1980), a qual procurava observar a influência de melhorias no ambiente de trabalho, como a iluminação, na produtividade. Entretanto, foram os aspectos sociais que se mostraram mais relevantes, pois o relacionamento informal e a consideração pelo esforço foram indicadores da existência do que se denominou a “lógica do sentimento” (MATOS, 1980).

A experiência veio realçar algumas conclusões pioneiras abrindo campo para estudos de maior produtividade, mostrando que alguns fatores contribuem para a motivação. Ficou marcante o sentido de que o trabalho é, por excelência, uma atividade grupal. A participação do grupo na realização dos objetivos organizacionais é vital e deve ser planejada. O grupo tende a desenvolver valores próprios, princípios, atitudes, ao mesmo tempo em que exerce controle social sobre seus membros, influenciando o ânimo do pessoal para o trabalho. A importância do trabalho, o mérito reconhecido, condições de segurança, companheirismo e integração foram mais valiosas que as melhoras no ambiente físico.

Numa perspectiva social semelhante, Abraham H. Maslow (1965) hierarquizou as motivações individuais por níveis de necessidades satisfeitas: Fisiológicas, de Segurança, Sociais, de Estima e de Auto-Realização.

Segundo Maslow (1965), quando uma pessoa nasce, traz consigo as necessidades fisiológicas e seu comportamento visa à satisfação dessa necessidade. Com o passar do tempo, começa conhecer o ambiente que vive, surgem necessidades de proteção contra as ameaças e perigos. À medida que consegue controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança, lentamente surgem necessidades secundárias: sociais, de estima e de auto-realização. A superação razoável de um nível de necessidade faz com que o homem se sinta motivado a alcançar nova categoria.

A hierarquização das necessidades, proposta por Maslow (1965), servirá de base, como teoria motivacional, para fundamentar os estudos de Douglas McGregor e os Estilos de Gerência, conhecidos por Teoria X e Y (MATOS, 1980).

A Teoria X (gestão autoritária) é característica do estilo convencional e confia exclusivamente no controle externo do comportamento humano. Segundo essa, o homem tem natural aversão pelo trabalho, não tem ambição, não gosta de assumir responsabilidades, prefere ser liderado (dirigido), não tem interesse nas necessidades da organização e, por natureza, resiste às mudanças. Essa teoria falha na motivação de pessoas (MATOS, 1980).

Casado (2002, p.249) observa que “a preocupação dos gestores com a motivação, tal como se conhece hoje, é relativamente recente”. A autora esclarece:

A motivação tinha a forma de medo de punição – física, financeira ou social. Entretanto, à medida que as indústrias de larga escala tomaram o lugar das organizações artesanais, destruindo formas sociais e de troca de relações profissionais e demandando maior complexidade, os processos de interação entre os trabalhadores e seus patrões foram substituídos por formas frias e tênues de relacionamento entre trabalhadores e empresas (CASADO, 2002, p.249).

Os trabalhadores eram considerados preguiçosos e sem ambições de crescimento profissional e deveriam ser controlados e monitorados por supervisores que os tratavam de



forma impessoal. Mas esse pensamento, após ser amplamente usado nas organizações, ocasionou diferentes problemas como mostra a autora:

Ações complexas vindas dos trabalhadores buscavam simultaneamente o aumento crescente dos salários e a garantia da segurança dos empregos como resultado de um sistema que, ao aumentar a eficácia do trabalho, reduzia o número de empregados necessários à produção. Os sindicatos começaram a ganhar força, a eficiência no trabalho diminuiu e a simplicidade do modelo tradicional e da administração científica em enxergar o ser humano começou a mostrar sinais de inadequação (CASADO, 2002, p.250).

McGregor (1973 *apud* MATOS, 1980), focaliza a motivação, valendo-se da hierarquia de Maslow (1965) e formulando a Teoria Y, a qual valoriza o autocontrole e a autodireção, desafiando as empresas a inovar na gestão dos recursos humanos e preconizando que as pessoas têm uma necessidade psicológica de trabalhar e aspiram a ter realização profissional e responsabilidade.

Conforme Matos (1980), a Teoria Y (gestão participativa) garante a descentralização, a delegação de autoridade, a ampliação das responsabilidades, a administração participativa e consultiva, permitindo ao funcionário tomar iniciativa, usar sua criatividade e ter maior consciência de seu valor e responsabilidade na organização.

Segundo Smith (1994, p.58),

Caberia dizer que mesmo nas empresas mais liberais, administradas de acordo com a Teoria Y, princípios e técnicas da Teoria X são ocasionalmente empregados. Às vezes, talvez seja necessário dizer explicitamente a um empregado sem compromissos com a empresa, imaturo, o que fazer e quando fazer. Mas, mesmo nesses casos, a aplicação contínua da Teoria X não levará ao resultado pretendido pelo empregador: o empregado maduro e interessado. No que interessa a esse resultado a longo prazo, as suposições da Teoria Y são indispensáveis.

As técnicas de administração baseadas na Teoria Y procuram: pedir aos empregados que pensem nos problemas da empresa, encorajar discussão e avaliação pelo grupo, receber bem juízos de valor experimentais e idéias especulativas, agradecer aos empregados por seus esforços, confiar em que eles trabalharão para realizar as metas da empresa, liberar os empregados para desenvolver hostilidades individuais que poderão utilizar dentro da empresa, envolver os empregados na avaliação justa do trabalho que prestam.

Likert (1971 *apud* MATOS, 1980), teve grande importância na contribuição para a perspectiva comportamentalista de administração de recursos humanos, ele propôs quatro modelos de sistemas administrativos: O Sistema I indica a administração autoritária, coercitiva e arbitrária. O Sistema IV enfatiza o trabalho de equipe, a confiança mútua e o respeito às necessidades, desejos e valores dos indivíduos. Ambos os Sistemas praticamente não existem em sua forma pura.

Tradicionalmente, a motivação era examinada em função do ambiente físico, sobre as condições em que o empregado está envolvido e o que ele percebe em troca do esforço

despendido. Frederick Herzberg (1970) acrescenta que a tarefa, em si mesma, pode ser um fator de motivação. Quando o homem percebe que seu trabalho possibilita que ele se realize, que lhe propicia satisfação pessoal e desenvolvimento, então sua tarefa possui alto potencial de motivação.

Herzberg (1970) diferencia os fatores higiênicos e os motivacionais. Os primeiros se referem às condições ambientais, envolvendo: condições físicas de trabalho, políticas, supervisão, clima de relacionamento entre o chefe e os subordinados, salários, benefícios, etc. São essenciais para que ocorram os fatores motivacionais. Em si, não motivam, mas sua ausência gera insatisfações, conflitos, descontentamentos. Os fatores de motivação geram sentimentos de realização, reconhecimento e crescimento profissional. Por isso, é importante que o trabalho ofereça desafios, os quais geram satisfação pelos resultados alcançados. Daí a tese de Herzberg sobre o “Enriquecimento da Tarefa/do Trabalho” como fator de motivação e que consiste em tornar o trabalho um permanente desafio, que atenda às necessidades superiores do ser humano.

Nesta mesma linha de pensamento, a cientista social Chris Argyris (1971) defende que os aspectos financeiros possuem importância, mas não focalizam os fatores reais que motivam, ou seja, as oportunidades de dar vazão às capacidades individuais. Argyris (1971) enfatiza a necessidade do homem em satisfazer, através do trabalho, seu sentimento de orgulho e realização pessoal.

A Teoria ERC de Clayton Alderfer, citado por Herrera (2006), menciona que o indivíduo apresenta três grupos de necessidades: Existência, Relacionamento e Crescimento. O grupo da Existência relaciona as exigências materiais necessárias à existência. Quanto ao Relacionamento retrata as questões referentes aos desejos das relações interpessoais e interação social. Já o Crescimento é o desejo internalizado de desenvolvimento e sucesso pessoal. Esta teoria se assemelha a teoria de Abraham Maslow (1965) reduzindo a três os níveis de necessidades. Entretanto, diferencia-se quanto à flexibilidade existente nas escalas, ou seja, pode haver a migração de uma escala para outra sem que as anteriores estejam completamente satisfeitas.

Um outro grupo de teorias são as definidas como Teorias de Processo, estas destacam não só os fatores que dão início ao comportamento, mas também os que lhe dão direção. Neste grupo encontra-se a Teoria das Necessidades Adquiridas, ou Teoria de Necessidade de David C. McClelland, citado por Herrera (2006), que afirma existirem três tipos de necessidades: Poder, Afiliação e Realização, que não se encontram em um nível hierárquico, mas se inter-relacionam e se apresentam em níveis variados de intensidade nas pessoas,

conforme seus perfis psicológicos e os processos de socialização aos quais estiveram submetidas. Dessa forma, a motivação no trabalho irá depender da qualidade dos arranjos entre esses três tipos de necessidades.

A pessoa que se movimenta pelo motivo de realização tem o desejo de “fazer melhor”. Nela, observa-se que: assume responsabilidade pessoal por suas ações; assume riscos moderados; procura *feedback* de suas ações, ou seja, saber dos efeitos e conseqüências; procura fazer as coisas de maneira criativa e inovadora. A realização está relacionada com a necessidade que o indivíduo sente de produzir algo. A afiliação, por sua vez, está ligada à necessidade que a pessoa tem em manter um clima amistoso. Já o poder se relaciona à necessidade de exercer influência.

A Teoria da Equidade afirma que, se os indivíduos perceberem uma relação entre os resultados obtidos e as suas contribuições, estarão motivados a agir. Ela reconhece que as pessoas não se preocupam apenas com a quantidade absoluta de recompensas que recebem pelos seus esforços, mas também com a relação de suas recompensas em comparação com as dos outros, na qual algum tipo de disparidade nesta relação pode atrair a desmotivação. Segundo J. Stacy Adams, citado por Herrera (2006), comparamos o que fazemos e recebemos com o que os outros fazem e recebem e se achamos que há desigualdade, essa reação pode se tornar um fator importante para determinar nossos próprios níveis emocionais.

A Teoria Contingencial da Motivação de Victor Vroom, citado por Herrera (2006), provê um modelo de quando as pessoas decidem exercer autocontrole para perseguir um determinado objetivo. Os três principais fatores nessa teoria são: Valência, Expectativa e Instrumentalidade. Valência é a importância colocada na recompensa. Expectativa é a crença de que os esforços estão ligados à performance. Instrumentalidade é a crença de que a performance está relacionada às recompensas. Se um desses fatores não existe, a motivação se vai. Outro aspecto da teoria diz que uma pessoa só aplica esforço se há uma chance de ela alcançar um determinado desempenho (*performance*). A performance deve ser alcançável pelo sujeito em questão. Objetivos inalcançáveis são desmotivadores.

De acordo com a Teoria da Expectativa, a quantidade de esforço que uma pessoa exerce em uma tarefa específica depende da expectativa que ela tem de seu resultado, ou seja, o indivíduo aplicará um nível de esforço acreditando que este o levará a uma boa avaliação de desempenho que, conseqüentemente, atrairá recompensas organizacionais e estas irão satisfazer as suas metas pessoais. A teoria envolve, desta forma, a relação esforço-desempenho, desempenho-recompensa e recompensa - metas pessoais.

Conforme Smith (1994, p.29),

As teorias de expectativas da motivação enfatizam mais o mundo interior de esperanças e sonhos do que o mundo exterior de dinheiro e posição. Sendo que podemos tirar as seguintes lições:

- 1) Toda pessoa tem um conjunto próprio de expectativas e crenças em relação ao trabalho. Essas forças interiores são seus principais motivadores para o êxito;
- 2) Os administradores jamais devem supor que os símbolos externos de valor (alto salário, carro da companhia) revestem-se automaticamente de valor motivador pessoal para todos os empregados;
- 3) Os administradores escolhem motivadores baseando-se no que sabem das expectativas pessoais dos empregados;
- 4) Os administradores devem ficar de sobreaviso para o desânimo na motivação, sobretudo no início de tarefas pouco promissoras, em favor daquelas que são consideradas “uma barbada”.

### **2.2.2 Aspectos teóricos da motivação no ambiente organizacional**

Segundo Matos (1980), a gerência tem por compromisso garantir níveis ótimos de motivação para conseguir padrões excelentes de produtividade. Dispõe de meios práticos para tal, que visam satisfazer às necessidades de segurança, prestígio e auto-realização dos funcionários. Para tanto, são necessários crença e esforço.

Neste enfoque, o autor dá algumas sugestões:

- a) avaliar periodicamente o desempenho e reconhecer o mérito;
- b) delegar autoridade;
- c) proporcionar desafios;
- d) criar clima que favoreça o desenvolvimento humano;
- e) propiciar programas de treinamento;
- f) oferecer oportunidades de encareiramento e promoção;
- g) adotar programas de benefícios;
- h) proporcionar os recursos tecnológicos adequados ao trabalho;
- i) propiciar bom relacionamento humano no serviço;
- j) estimular o trabalho em equipe;
- k) favorecer programas de lazer e de desenvolvimento sócio-culturais;
- l) manter eficiente sistema de comunicação;
- m) incentivar a iniciativa e a criatividade;
- n) levar os empregados à consciência de que realizam uma tarefa importante.

Numa visão diferente de Matos (1980), que oferece uma lista de comportamentos motivadores para os gerentes, Fiamenghi (2001) descreve o motivo como sendo um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento, não é claramente observável, mas deduzido, sempre interno, embora os estímulos possam vir do ambiente. Descreve ainda que as emoções possam ser consideradas amplamente como reações fisiológicas e psicológicas e exercem influência sobre a percepção, aprendizagem e desempenho. Elas são, portanto, motivos e estão sob controle do processo motivacional interagindo e integrando-se a ele, expressam o estado pessoal e sua relação com o objeto.

Conforme Brandão (2001), a motivação tem sido redescoberta como um instrumento valioso para a abertura de caminhos rumo à qualidade e à produtividade. Ele destaca a necessidade de se estabelecer uma relação entre motivação, que é uma força interior que nos move para uma ação com a finalidade de alcançar um objetivo e realizar nossos desejos internos, e em como conseguir que as pessoas se motivem. A principal preocupação estaria em reduzir ou eliminar fatores que possam dificultar para que a motivação ocorra. Segundo este autor, o incentivo provoca o motivo, ou seja, incentivos e estímulos positivos são fundamentais para que o processo motivacional aconteça. Oferecer às pessoas a oportunidade de encarar e vencer os desafios são estímulos concretos às necessidades de estima. Outro cuidado seria reconhecer um bom trabalho realizado, dando atenção necessária, promovendo integração e afeto entre as pessoas e ainda proporcionando *feedbacks* construtivos.

Existem outros fatores relacionados à motivação, como por exemplo, a justiça percebida no local de trabalho. Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) destacam que o sentimento de injustiça no trabalho pode levar o empregado a trabalhar menos no futuro ou até pedir demissão. Eles associam o senso de justiça à motivação para o desempenho no trabalho e a permanência na organização.

Estudando sobre a criatividade no trabalho, Amabile (1983) classifica a motivação em intrínseca e extrínseca. Sendo que a primeira é caracterizada pelo envolvimento da pessoa em uma tarefa gerado pelo prazer que a própria atividade proporciona. Já a extrínseca, é gerada por estímulos externos, como por exemplo, prêmios ou recompensas. Neste caso, o envolvimento do funcionário é mais temporário e não levaria à produção criativa de alto nível.

Segundo Muchinsky (2004, p.402), “a motivação no trabalho tem uma multiplicidade de causas e catalisadores, e não existem soluções simples ou uma maneira correta de motivar um indivíduo ou grupo”. Por ser subjetiva, a motivação dependerá das pessoas envolvidas e também da situação em que estas se encontram.

## 2.3 ASPECTOS RELACIONADOS À MOTIVAÇÃO

Este item apresentará os diversos elementos que influenciam, promovem ou viabilizam a motivação, tais como a satisfação do funcionário com seu trabalho, a qualidade de vida e o clima organizacional.

### 2.3.1 Satisfação do funcionário

A satisfação no trabalho, segundo Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn é:

O grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho (1999, p.93).

O grau de satisfação pode estar relacionado com o prazer que um funcionário sente realizando determinadas tarefas ou com seu próprio cargo. Sendo que a satisfação no trabalho está relacionada ao absenteísmo e, de acordo com Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999, p.93), “os trabalhadores mais satisfeitos com seus empregos, tendem a ter melhor registro de presença e estão menos propensos a faltar por motivos não explicados do que os insatisfeitos”.

A satisfação, que pode ser influenciada pelas condições salariais, pela qualidade da supervisão, pelas condições de trabalho, pelos colegas e pelo próprio trabalho; está fortemente relacionada com o comprometimento organizacional, bem como com a motivação.

Conforme Muchinsky (2004, p.306), “o comprometimento organizacional refere-se ao grau de fidelidade de um funcionário com o seu empregador”. Este comprometimento se relaciona à identificação do indivíduo com a organização, caracterizado pela crença e pela aceitação dos valores e objetivos da empresa, sendo que o funcionário tem o desejo de fazer parte desta organização, se esforçando em prol dela e permanecendo leal a ela.

Um dos aspectos positivos mais relevantes é a oportunidade que a empresa oferece ao funcionário quanto ao seu crescimento e realização profissional, fortalecendo o vínculo entre a organização e o empregado. Esses vínculos estão relacionados a estados psicológicos e apresentam os seguintes enfoques:

- a) afetivo: as pessoas permanecem na empresa porque desejam, ou seja, há uma ligação emocional;

- b) instrumental: os funcionários continuam na empresa porque necessitam, avaliando as possíveis perdas que teriam se saíssem da organização;
- c) normativo: os indivíduos ficam na organização porque acham que é correto e sentem-se moralmente obrigados a permanecer.

Segundo Garcia (2006), as políticas de gestão de pessoas, de recompensa e de carreira devem considerar o grau de comprometimento do funcionário com a organização onde trabalha. O qual pode ser influenciado também por aspectos subjetivos da história de vida do funcionário, do ambiente familiar, do próprio ambiente de trabalho e do contexto externo, como por exemplo: o mercado e a política governamental.

Gerenciar pessoas é um grande desafio, pois cada trabalhador é diferente e, por isso, suas motivações são únicas, bem como suas avaliações e seus níveis de comprometimento perante a organização. Sendo a realização profissional outro aspecto relevante, pois implica na percepção do empregado perante a importância do seu trabalho para a organização como meio de sentir-se valorizado. Se a empresa não mostra o que produz, ou sua posição no mercado, não há capacidade de atender à realização dos colaboradores, pois eles não vêem o resultado final daquilo que fazem. As intenções de trabalhar em direção a uma meta são as principais fontes de motivação de trabalho (GARCIA, 2006).

Dessa forma, é possível dizer que metas específicas melhoram o desempenho, em contrapartida, metas difíceis, quando aceitas, proporcionam melhor resultado do que metas fáceis. Além disso, o *feedback*, que deve ser dado pelos supervisores, contribui para o crescimento da organização, principalmente após ter cumprido metas, sejam elas acordadas ou estabelecidas. Porém, muitas vezes, os dirigentes receiam fazer esse reconhecimento, através de *feedback*, para não perder poder, quando, na verdade, o que se pode perder é força motivacional. Portanto, o empregador deve se lembrar que o que um empregado realmente precisa é sentir-se valorizado pelo que faz (GARCIA, 2006).

### **2.3.2 Qualidade de vida**

A qualidade de vida nas camadas mais ricas da sociedade terá características e componentes diferentes dos encontrados nos setores menos favorecidos. Os componentes básicos diários, tais como alimentação, habitação e acesso aos serviços de saúde, revestem-se de um caráter condicionante para a sobrevivência biológica das famílias mais pobres.

Enquanto que, nas mais favorecidas, esses componentes se apresentam como pressupostos evidentes da fartura e do elevado estilo de vida familiar. Desta forma, percebe-se que a construção de uma medida de qualidade de vida está condicionada ao tipo de população. Contudo, existem fatores que inevitavelmente são separados do conceito de qualidade de vida, dentre eles: alimentação, vestuário, moradia, integração social, saúde, emprego, educação, lazer (FERREIRA, SIQUEIRA e VASCONCELOS, 2005).

Segundo estes autores, a qualidade de vida no trabalho pode ser entendida como a resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diferentes tipos de atividades e conduta dos indivíduos pertencentes a uma organização.

Conforme Ferreira, Siqueira e Vasconcelos (2005), a qualidade de vida no trabalho tem tido uma maior atenção, devido à esperança de promover um maior envolvimento e motivação. Procurando-se, assim, fazer com que a satisfação das necessidades individuais passem a ser alcançadas no próprio ambiente de trabalho.

Aumento da produtividade enseja motivação, dignidade e maior participação pessoal no projeto e performance do trabalho. Desta maneira, percebe-se que a qualidade de vida no trabalho afeta de forma positiva a coordenação, condição preliminar para uma melhor produtividade. Em contrapartida, também motiva o trabalhador, aperfeiçoando sua capacidade e melhorando o seu desempenho (FERREIRA, SIQUEIRA e VASCONCELOS, 2005).

### **2.3.3 Clima organizacional**

Conforme Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998), deve-se considerar também que o grau de satisfação e motivação das pessoas no trabalho se relaciona diretamente com o clima organizacional, o qual deve ser favorável à saúde e à efetividade organizacional. As empresas devem buscar constantemente conhecer seus funcionários e seus valores, promovendo ações para a melhoria do clima organizacional. Muitas empresas utilizam pesquisas internas para avaliar como está o clima dentro da organização.

O clima organizacional, segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2002) implica na qualidade ou propriedade do ambiente institucional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o comportamento dos mesmos.



Conforme Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998), o clima organizacional reflete as percepções que os empregados têm do contexto organizacional que influencia diretamente a convivência de cada indivíduo no ambiente de trabalho, trazendo conseqüências para os desempenhos individuais e, portanto, para o desempenho da organização. Engloba variáveis individuais (história de vida, estrutura familiar, experiência profissional, valores, dentre outros) e organizacionais (tamanho da empresa, estrutura de comunicação, estilos de liderança, etc).

Segundo estes autores, o clima tem sido alvo de pesquisas internas em muitas empresas, as quais avaliam a percepção dos empregados quanto aos vários aspectos do ambiente de trabalho. Estes instrumentos de pesquisa, geralmente questionários quantitativos, devem estar adequados à realidade em que estão sendo aplicados. Eles têm como finalidade subsidiar o processo de identificação dos aspectos que necessitam ser aprimorados no ambiente de trabalho, a fim de torná-lo mais harmonioso e produtivo, sendo que o clima organizacional envolve as seguintes dimensões:

- a) ocupacional: refere-se ao exercício de papéis ocupacionais, ao desempenho do funcionário no cargo e à perspectiva de crescimento na carreira. Abrange responsabilidade, padrão de desempenho e desenvolvimento profissional;
- b) organizacional: compreende as condições propiciadas pela organização para que o funcionário desempenhe o seu papel ocupacional. Envolve estrutura, clareza organizacional, apoio logístico, recompensa, saúde e segurança no trabalho;
- c) psicossocial: conjunto de comportamentos individuais ou grupais presentes na organização, ou seja, a manifestação de sentimentos e atitudes dos funcionários em relação às pessoas, ao trabalho e à própria organização. Compreende estilos de gerência, reconhecimento, participação, cooperação, comprometimento.

A Pesquisa de Clima Organizacional é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. É uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim atacar efetivamente os principais focos de problemas melhorando o ambiente de trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Gil (1999), pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, cujo objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. A pesquisa busca o progresso da ciência, procura desenvolver os conhecimentos. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo.

Conforme Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave.

O método utilizado neste trabalho foi o estudo de caso qualitativo, com enfoque descritivo, fazendo uso de dados primários coletados pelo próprio pesquisador a partir da aplicação de um questionário aberto composto por sete questões, além de outras questões que identificaram o perfil dos respondentes, com informações sobre nível hierárquico, faixa etária, tempo de serviço no banco e escolaridade.

Esta abordagem visa identificar como os funcionários da agência do Banco do Brasil em Veranópolis - RS percebem sua motivação para o trabalho.

O universo da pesquisa foi composto pelos funcionários da agência, somando um total de 15 pessoas, sendo que a amostra contou com a colaboração de 10 bancários, selecionados aleatoriamente. O levantamento de dados foi realizado no mês de julho de 2007.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo irá apresentar um histórico sobre a organização estudada e abrangerá a interpretação dos resultados obtidos a partir dos dados coletados na pesquisa, bem como sua análise perante a teoria anteriormente exposta. A fim de atender os objetivos propostos para este trabalho.

### 4.1 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Conforme Pacheco (1979), a criação do Banco do Brasil, a primeira instituição de crédito brasileira, foi determinada por um alvará do príncipe regente D. João, futuro D. João VI, expedida no Rio de Janeiro, em 12 de outubro de 1808. Na época, havia apenas três bancos emissores no mundo: na Suécia, na Inglaterra e na França. O principal objetivo da fundação do Banco era atender as necessidades de recursos para manter a Corte (estimada em 15 mil pessoas) nos níveis que se habituara em Lisboa. O Banco atuou durante o período colonial até sua liquidação em 11 de dezembro de 1829.

O fortalecimento da indústria e do comércio serviu de base para a restauração do Banco do Brasil, em 1853, por iniciativa do Visconde de Itaboraí. Esta segunda fundação caracterizou-se pelo cuidado na elaboração dos estatutos que regeriam as operações do banco, visando evitar a repetição dos abusos cometidos anteriormente. Nos anos subsequentes o Banco atravessou crises, perdeu o direito de emissão, financiou a guerra do Paraguai e sofreu as repercussões do fim da escravidão, além de enfrentar diversas reformas no sistema financeiro (PACHECO, 1979).

Segundo o mesmo autor, logo após a proclamação da república, reestruturou-se mediante a reforma financeira implantada, retomando, em 1906, suas atividades, tendo como acionista o governo, com metade do capital. Apesar da crise causada pela primeira guerra, o Banco do Brasil mantinha posição de solidez, firmando-se como estabelecimento de crédito.

Em 1921, o Banco estabeleceu uma tabela de participação dos funcionários nos lucros e forneceu recursos para estudo e aperfeiçoamento do pessoal. Em 1938 o número de

funcionários era de 3.642 em 90 agências. A diretoria preocupava-se em proporcionar aos servidores não só remuneração satisfatória, mas também condições de segurança e tranquilidade no trabalho. Assistência médica e direito à promoção foram instituídos. Na época, o BB funcionava praticamente como um banco central, pois além de fazer todas as operações inerentes à atividade bancária, realizava a compra do ouro, atendia o Tesouro Nacional, os estados e municípios, funcionava como emissor, regia o câmbio e, a partir de 1941 passou a atuar como órgão central nas transações de exportação e importação (PACHECO, 1979).

Conforme Pacheco (1979), com o fim da segunda guerra, em 1945, a ditadura de Getúlio Vargas perde sustentação e é deposta, deixando a herança da inflação. A década de 50 foi marcada pela instabilidade política e por seus reflexos na economia e produção, que, apesar de tudo, apresentavam crescimento. Em 1957, o Banco continuava cumprindo sua dupla tarefa de assistir financeiramente o poder público e apoiar as atividades privadas. Ao fim deste ano já possuía 21.604 funcionários.

A década de 60 foi marcada pela reforma bancária e registrou a aprovação de medidas que contribuíram para ampliar o volume de aplicações do Banco. Foi dada ênfase às atividades rurais, ao crédito para os pequenos e médios produtores. Em 1963 o Banco já tinha 33.549 funcionários. Em 64, após o golpe militar, o governo anunciou sua política financeira e, em 65, implantou a reforma bancária. Além de outras medidas, cria o Banco Central, que passa a ter ampla competência sobre a atividade econômica nacional e assume funções antes exercidas pelo Banco do Brasil, o qual passa a ser conceituado como "instrumento de execução da política creditícia e financeira do governo federal".

Seguiram-se a reforma administrativa, a racionalização e mecanização de serviços, intenso programa de capacitação e especialização de pessoal, modernização de equipamentos, que imprimiram nova feição ao Banco. Em 1971 já existiam 975 agências no território nacional e 14 no exterior.

A partir de 74, com a crise mundial de energia, o Brasil teve sua posição econômica afetada. Já no início da década de 80, o Banco ampliou sua atuação em dois sentidos opostos: no exterior e em remotas regiões do Brasil. No interior do país instalou 1.134 novas agências. Em 85, contudo, o Banco encontrava-se desgastado pelos danos causados pela crise internacional que se alastrara a partir de 82. Para recuperar a instituição foram tomadas medidas internas que resultaram efeitos positivos. Criou-se a Fundação Banco do Brasil, para assegurar apoio financeiro à pesquisa e às iniciativas nas áreas social, cultural, educacional e de ações comunitárias.

Conforme Grisci (2004), o processo de reorganização interna dos bancos brasileiros ocorreu com maior intensidade a partir da segunda metade da década de 80, e caracterizou-se pela redução de custos operacionais, intensificação da automação, desenvolvimento e incentivo ao auto-atendimento, mudanças nas técnicas de gestão, redução de postos de trabalho e terceirização.

A segunda etapa da reestruturação do trabalho bancário se deu a partir do final de 1994, quando os bancos que atuavam no sistema financeiro brasileiro se direcionaram ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, ao tratamento diferenciado da clientela, conforme o perfil de renda e potencial de consumo dos serviços e produtos financeiros. Desta forma, os trabalhadores bancários passaram a submeter-se à velocidade, auxiliados pelas novas tecnologias, necessitando, com isso, adaptar-se às mudanças. O modelo de segmentação e fidelização dos clientes e o direcionamento da empresa ao mercado, resultaram na cobrança de metas e no propósito final de lucro (GRISCI, 2004).

Num mercado onde a concorrência está cada vez mais acirrada, o Banco do Brasil chegou ao final de 2006 com 82,7 mil funcionários, sendo 64,2% do sexo masculino e 35,8% do sexo feminino.

Atualmente, o BB é uma instituição bancária, organizada na forma de sociedade anônima de capital aberto, apresentando um duplo papel no sistema financeiro, em razão da própria circunstância histórica: é, ao mesmo tempo, uma autoridade monetária e um banco comercial.

A agência de Veranópolis foi fundada em 18 de janeiro de 1965, e atualmente conta com 15 funcionários. A dependência em estudo atende cerca de 8 mil contas, abrangendo pessoa física (a grande maioria), pessoa jurídica e governo. Hoje, pertence ao nível 3. A classificação dos níveis das agências é feita de acordo com os resultados financeiros/número de funcionários, indo do nível 1 ao 5. Sendo que as agências de nível 1 são as que apresentam melhores resultados.

#### 4.2 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS A PARTIR DOS DADOS COLETADOS

Em um universo de 15 funcionários, o instrumento de pesquisa foi respondido por uma amostra de 10 pessoas. Sendo que grande parte (oito funcionários), tem entre 5 e 10 anos de trabalho no banco e apenas um deles tem mais de 20 anos de serviço.

A pesquisa envolveu todos os níveis hierárquicos da agência. Sendo que oito dos respondentes possuem um cargo comissionado ou de gerência. Quanto à escolaridade, quatro têm curso superior e três são pós-graduados. A metade dos pesquisados se encontra na faixa etária entre 31 e 40 anos e três deles têm até 30 anos de idade.

Para a grande maioria dos funcionários da agência, estar motivado significa sentir-se feliz com o que se está fazendo, estar satisfeito com o trabalho, em harmonia com o ambiente, os colegas e os clientes.

Dentre os fatores que mais contribuem para a motivação, destacou-se o clima no ambiente de trabalho, que foi lembrado por sete respondentes. Em igual número, a possibilidade de crescimento profissional foi mencionada.

Outro ponto abordado foi o reconhecimento, tanto por parte dos clientes quanto por parte dos colegas e dos superiores, que foi citado por seis funcionários. Outros três ligam motivação a uma remuneração condizente com o cargo e com as responsabilidades exigidas.

A transparência na comunicação, a igualdade de oportunidades e o coleguismo foram destacados por dois respondentes. E a importância da equipe de trabalho foi mencionada por um dos pesquisados.

Observando-se o quadro abaixo, pode-se comparar com maior facilidade as respostas obtidas:

FATORES APONTADOS COMO MOTIVADORES	NÚMERO DE RESPOSTAS
Clima Organizacional	7
Crescimento Profissional	7
Reconhecimento	6
Remuneração	3
Transparência na Comunicação, Igualdade de Oportunidades e Coleguismo	2
Equipe de Trabalho	1

**Quadro 1 – Fatores apontados como motivadores**

O sentimento de motivação exposto pelos respondentes, os quais o relacionam com felicidade diante do que estão fazendo, ou ainda com satisfação em relação ao trabalho está de acordo com a teoria de Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), para os quais a satisfação no trabalho está relacionada com o que os indivíduos sentem, que pode ser positivo ou negativo. É uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho e às condições físicas e sociais. O grau de satisfação pode estar relacionado com o prazer que um funcionário sente realizando determinadas tarefas ou com seu próprio cargo.

O clima organizacional foi considerado um fator relevante nesta pesquisa, sendo mencionado por sete funcionários. Isso mostra a importância da Teoria das Necessidades Adquiridas, de David C. McClelland, que afirma existirem três tipos de necessidades: Poder, Afiliação e Realização. Destacando-se aqui a afiliação, a qual está ligada à necessidade que a pessoa tem em manter um clima amistoso.

Também em relação ao clima organizacional, o resultado apontado na pesquisa corrobora a afirmação de Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998), quando dizem que o grau de satisfação e motivação das pessoas no trabalho se relaciona diretamente com o clima organizacional, o qual deve ser favorável à saúde e à efetividade organizacional. Também não se poderia deixar de mencionar Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2002), segundo os quais o clima organizacional implica na qualidade ou propriedade do ambiente institucional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o comportamento dos mesmos.

A possibilidade de crescimento profissional foi o fator motivacional que empatou quanto ao grau de importância dado pelos respondentes. Neste item, comprovar-se-á o que Herzberg (1970) afirmava sobre a tarefa, a qual pode ser um fator de motivação, pois, através dela, o homem percebe que seu trabalho possibilita sua realização, que lhe propicia satisfação pessoal e desenvolvimento. Também não se poderia deixar de citar a Teoria Y, de McGregor, a qual preconiza que as pessoas têm uma necessidade psicológica de trabalhar e aspiram a ter realização profissional e responsabilidade.

Abordando ainda o crescimento profissional, confirmaremos a Teoria ERC de Clayton Alderfer, segundo a qual o indivíduo apresenta três grupos de necessidades: Existência, Relacionamento e Crescimento. Destacando-se este último, que é o desejo internalizado de desenvolvimento e sucesso pessoal.

Outro ponto bastante abordado, por seis respondentes, foi o reconhecimento. O que vem validar o pensamento de Brandão (2001), quando ele enfatiza que incentivos e estímulos positivos são fundamentais para que o processo motivacional aconteça. E ele reforça a

importância em reconhecer um bom trabalho realizado, dando atenção necessária, promovendo integração e afeto entre as pessoas e ainda proporcionando *feedbacks* construtivos.

A remuneração foi lembrada por três funcionários. Ela foi classificada como um fator motivacional extrínseco por Amabile (1983), já que é tida como um estímulo externo. Mas, segundo a autora, com este tipo de incentivo, o envolvimento do funcionário é mais temporário e não levaria à produção criativa de alto nível. A autora Chris Argyris (1971) defende que os aspectos financeiros possuem importância, mas não focalizam os fatores reais que motivam, ou seja, as oportunidades de dar vazão às capacidades individuais. Ela enfatiza a necessidade do homem em satisfazer, através do trabalho, seu sentimento de orgulho e realização pessoal.

Pode-se perceber que ambas as autoras não consideram a remuneração como um fator motivacional sólido, mas nota-se também que o número de respondentes que a citaram é relevante.

A transparência na comunicação, assim como a igualdade de oportunidades e o coleguismo, foi destacada por dois respondentes.

Ao citarem a importância da comunicação transparente, confirma-se a ideia de Garcia (2006), segundo o qual se a empresa não mostra o que produz, ou sua posição no mercado, não há capacidade de atender à realização dos colaboradores, pois eles não vêem o resultado final daquilo que fazem.

Abordando a igualdade de oportunidades, fortaleceremos a Teoria da Equidade, a qual reconhece que as pessoas não se preocupam apenas com a quantidade absoluta de recompensas que recebem pelos seus esforços, mas também com a relação de suas recompensas em comparação com as dos outros, na qual algum tipo de disparidade nesta relação pode atrair a desmotivação. Conforme Adams, citado por Herrera (2006), comparamos o que fazemos e recebemos com o que os outros fazem e recebem e se achamos que há desigualdade, essa reação pode se tornar um fator importante para determinar nossos próprios níveis emocionais.

Também confirmaremos a teoria de Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), quando destacam que o sentimento de injustiça no trabalho pode levar o empregado a trabalhar menos no futuro ou até pedir demissão, associando o senso de justiça à motivação para o desempenho no trabalho e a permanência na organização.

O coleguismo, juntamente com a equipe de trabalho, vêm comprovar as teorias estudadas. Uma delas é resultado da experiência de Mayo, a qual mostrou que o trabalho é



uma atividade grupal e que a participação do grupo na realização dos objetivos organizacionais é vital e deve ser planejada. Sendo que o grupo tende a desenvolver valores próprios, princípios, atitudes, além de exercer forte controle social sobre seus membros, influenciando o ânimo do pessoal para o trabalho.

Neste mesmo item, destacamos novamente a Teoria ERC de Clayton Alderfer, enfatizando, agora, o Relacionamento, pois ele retrata as questões referentes aos desejos das relações interpessoais e interação social.

Em contrapartida aos fatores motivacionais, podem ser observados como maiores causadores da desmotivação na agência:

FATORES APONTADOS COMO DESMOTIVADORES	NÚMERO DE RESPOSTAS
Excesso de trabalho	5
Falta de treinamento	2
Metas não atingidas	1
Falta de comunicação	1
Falta de <i>feedback</i>	1

**Quadro 2 – Fatores apontados como desmotivadores**

Os fatores citados como causadores da desmotivação também encontram respaldo na teoria pesquisada. O excesso de trabalho, por exemplo, foi comentado por cinco funcionários. Cabe salientar aqui o pensamento de Matos (1980), quando ele diz que a gerência dispõe de meios práticos para motivar os funcionários, tais meios visam satisfazer às necessidades de segurança, prestígio e auto-realização dos funcionários. E, para tanto, deve proporcionar os recursos necessários à realização do trabalho.

A falta de treinamento foi relatada por dois respondentes. E vem ao encontro da teoria apresentada por Matos (1980), quando ele sugere propiciar programas de treinamento como uma medida para garantir motivação aos funcionários.

Metas não atingidas, falta de comunicação e falta de *feedback* também foram lembrados como vilões. Quanto às metas não atingidas, encontra-se respaldo na Teoria Contingencial da Motivação de Victor Vroom. Ele afirma que o nível de produtividade individual depende de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo: objetivos individuais; a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance de seus objetivos

individuais; e a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo. Outro aspecto da teoria diz que uma pessoa só aplica esforço se há uma chance de ela alcançar um determinado desempenho, ou seja, objetivos inalcançáveis são desmotivadores.

A Teoria da Expectativa, citada por Smith, também confirma a desmotivação causada por metas inatingíveis. Quando afirma que os administradores devem ficar atentos para o desânimo na motivação, sobretudo no início de tarefas pouco promissoras, em favor daquelas que são consideradas de fácil execução.

Herzberg (1970) também confirma que é importante o trabalho oferecer desafios, os quais geram satisfação pelos resultados alcançados.

Ainda sobre o mesmo tópico, encontramos em Garcia (2006) que as intenções de trabalhar em direção a uma meta são as principais fontes de motivação de trabalho. Ele defende que metas específicas melhoram o desempenho, em contrapartida, metas difíceis, quando aceitas, proporcionam melhor resultado do que metas fáceis. Além disso, o *feedback*, que deve ser dado pelos supervisores, contribui para o crescimento da organização, principalmente após ter cumprido metas, sejam elas acordadas ou estabelecidas.

Analisando-se esta afirmação de Garcia, percebemos também o prejuízo que pode causar a falta de *feedback*. A qual também é lembrada por Brandão (2001), destacando a importância de *feedbacks* construtivos.

A Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland considera a importância do *feedback*. Pode-se observar isso no motivo de realização, que caracteriza o desejo de “fazer melhor”. Nas atitudes das pessoas que estão voltadas para este motivo, observa-se que, dentre outras características, elas procuram *feedback* de suas ações, ou seja, saber dos efeitos e conseqüências.

A falta de comunicação também foi abordada por autores presentes neste trabalho. Como demonstrado anteriormente, Garcia (2006) enfatiza a importância da empresa em mostrar o que produz para obter a colaboração dos funcionários, os quais podem ser mais facilmente motivados se a comunicação for eficiente.

Cabe salientar aqui os fatores higiênicos e os motivacionais de Herzberg (1970). Sendo que os primeiros se referem às condições ambientais, envolvendo: condições físicas de trabalho, políticas, supervisão, clima de relacionamento entre o chefe e os subordinados, salários, benefícios, etc. São essenciais para que ocorram os fatores motivacionais. Em si, não motivam, mas sua ausência gera insatisfações, conflitos, descontentamentos, desmotivação.

Algumas medidas, citadas pelos próprios respondentes, que poderiam ser tomadas para melhorar o sentimento de motivação entre os funcionários da agência:

- a) tentar uma colocação para os funcionários desempenharem as funções mais desejadas;
- b) reconhecer/valorizar os funcionários, quando merecido;
- c) realizar reuniões transparentes com todos os funcionários da agência;
- d) aumentar a dotação da agência;
- e) preparar melhor os gestores;
- f) oferecer mais treinamentos práticos;
- g) ter uma comunicação efetiva;
- h) deve haver gestão participativa.

Observando as sugestões acima, nos remetemos à teoria apresentada por Matos (1980). Confirma-se, na alínea h, a abordagem feita no referencial teórico sobre a Teoria Y, segundo a qual a empresa obterá maior sucesso se garantir a descentralização, a delegação de autoridade, a ampliação das responsabilidades, a administração participativa e consultiva, dando mais liberdade ao funcionário, permitindo que ele tome iniciativa, use sua criatividade e tenha consciência de seu valor e responsabilidade na organização.

Também se observa a comprovação da teoria de Heller (1998), quando ele afirma que é preciso identificar previamente os fatores pessoais da motivação. E, por isso, é indispensável que os administradores escutem e observem os empregados para poder compreender as suas necessidades.

Além disso, foi dado um espaço para que os participantes da pesquisa pudessem fazer comentários adicionais. Dentre esses, destacam-se algumas considerações, que foram julgadas pertinentes por retratarem aspectos de grande importância mencionados no referencial teórico:

*“A motivação é intrínseca, eu posso criá-la; porém, há possibilidades de um ambiente de trabalho favorável contribuir para o nível de motivação e de satisfação com o que eu faço. O principal, para mim, são os relacionamentos interpessoais.”* (respondente com até 30 anos de idade, comissionado, com formação superior, entre 5 e 10 anos de BB)

*“Entendo que a motivação deve partir de cada pessoa. Os outros podem ajudar, mas, antes de tudo, cada um deve se motivar.”* (funcionário com mais de 50 anos de idade, comissionado, pós-graduado, com mais de 20 anos de BB)

*“Temos que saber nos auto motivar e sempre que possível, estimular os colegas para um bom desempenho e um bom ambiente de trabalho.”* (respondente na faixa etária entre 31 a 40 anos, comissionado, curso superior incompleto, menos de 5 anos de BB)

*“Estar motivado depende muito da pessoa, mas o ambiente e a situação em que ela se encontra irão influenciar nesta motivação.”* (funcionário com até 30 anos de idade, comissionado, pós-graduado, entre 5 e 10 anos de BB)

Além dos relacionamentos interpessoais, já citados anteriormente nesta análise, pode-se confirmar a teoria apresentada por Robbins (2002). Onde ele diz que a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação, ou seja, algo que é interno e se relaciona com o externo. Desta forma, considera-se que a motivação é intrínseca ao ser humano, mas também é influenciada por fatores externos. Por isso, é resultado do estado do indivíduo e da forma como ocorre o relacionamento dele com tudo o que acontece ao seu redor.

## 5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Não há um princípio universal que explique a motivação dos indivíduos, uma vez que ela é intrínseca a cada ser e recebe influências, características e valores culturais, assim é imprescindível que haja critérios ao se tratar dessa questão, pois cada profissional possui seus motivos que o impulsiona a cada dia, sejam situações de desafios, paixão pelo que faz, atividades inovadoras, reconhecimento, ascensão profissional, remuneração compatível com o mercado, viagens, entre outros aspectos que precisam ser fortalecidos no ambiente de trabalho (ROBBINS, 2002).

Com a realização do presente trabalho, podemos observar como os funcionários da agência do Banco do Brasil em Veranópolis - RS percebem sua motivação para o trabalho e analisar os principais fatores, tanto os causadores de motivação quanto os causadores de desmotivação, apontados pelos funcionários da referida agência. Identificamos os fatores que se encontram com um nível desejável e aqueles que necessitam ser tratados com maior atenção a fim de que não venham a interferir no desempenho profissional, no clima organizacional e, conseqüentemente, no desempenho e resultado da agência.

No que concerne às teorias da motivação estudadas durante a construção deste trabalho, observamos maior compatibilidade de algumas delas com relação aos dados obtidos em nossa pesquisa, como por exemplo, a influência do clima organizacional, o qual encontra respaldo na clássica Teoria das Necessidades Adquiridas, de David C. McClelland, bem como em autores mais recentes como Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998) e Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2002).

Com relação à análise dos dados colhidos, verificamos uma grande preocupação também com o crescimento profissional, o que demonstra uma grande vontade de progredir na carreira. Relembrando aqui Herzberg (1970), a Teoria Y, de McGregor e a Teoria ERC, de Clayton Alderfer. Aliado a este fator, temos o reconhecimento, confirmando o pensamento de Brandão (2001).

Em contrapartida, podemos perceber dois indicadores que chamam a atenção quanto à desmotivação, o excesso de trabalho e a falta de treinamento, ambos nos fazem lembrar dos postulados de Matos (1980).

As metas não atingidas ratificam a Teoria Contingencial da Motivação de Victor Vroom e a Teoria da Expectativa, citada por Smith.

A falta de *feedback* encontra respaldo em Garcia (2006), em Brandão (2001), na Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland.

A falta de comunicação, por sua vez, vem confirmar o pensamento de Garcia (2006).

É relevante mencionar Herzberg (1970), cuja teoria envolve os fatores higiênicos e os motivacionais. Lembrando que os fatores higiênicos são essenciais para que ocorram os motivacionais. E a ausência dos primeiros gera desmotivação.

Registramos a importância do trabalho efetuado onde podemos aprofundar os conhecimentos na área da motivação, especialmente a motivação profissional, cuja importância é fundamental para qualquer empresa, principalmente no competitivo mundo dos negócios, onde é imprescindível a constante motivação da sua força de trabalho. Por outro lado, verificamos as principais causas apontadas como desmotivadoras por parte dos funcionários.

Podemos observar algumas medidas, citadas pelos próprios funcionários, que poderiam ser tomadas a fim de melhorar a motivação entre os funcionários da agência. Essas medidas surgem como sugestões, permitindo, deste modo, que se promovam ações com o intuito de melhorar o nível de motivação dos funcionários da agência Veranópolis, bem como das demais dependências do Banco onde isso se fizer necessário.

Dentre estas sugestões, destacamos: a possibilidade de colocação de funcionários em cargos apropriados para poderem desempenhar as funções mais desejadas; o reconhecimento e a valorização dos funcionários, quando merecido; a realização de reuniões transparentes com todos os funcionários da agência; a possibilidade de aumentar a dotação da agência; a melhor preparação dos gestores; a realização de mais treinamentos práticos; comunicação efetiva e gestão participativa.

É importante colocarmos aqui que o Banco do Brasil já vem tomando providências nesta área. Um exemplo disto é o Programa de Reconhecimento criado pelo Banco do Brasil em janeiro de 2002, sendo uma forma de reconhecer e valorizar o funcionário, fortalecendo sua auto-estima e reforçando o compromisso dele com a empresa. As ações de reconhecimento estão ancoradas tanto no reconhecimento de momentos marcantes na carreira profissional quanto no esforço dos funcionários para cumprir os objetivos organizacionais, tendo como premissa a valorização das equipes.

As formas de reconhecimento se concretizam por meio dos seguintes aspectos:

- a) social ou simbólico: ações e eventos que marcam distinção e homenagem; congratulações, brindes, festas, agradecimentos, solenidade de premiação;
- b) financeiro indireto: passagens aéreas, hospedagem, pacote de viagem, participação em eventos esportivos e culturais;
- c) desenvolvimento profissional: participação em cursos, estágios, eventos empresariais, grupos de trabalho.

Outra medida tomada pelo Banco do Brasil foi o lançamento, no dia 16 de julho de 2007, do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, cujo objetivo é promover os cuidados com a saúde e a adoção de hábitos saudáveis. Através deste programa, o Banco incentiva a realização de práticas que visem à promoção e à proteção da saúde, como ginástica laboral, relaxamento, alongamento, ioga no trabalho e massagem expressa.

Atualmente, o Banco desenvolve programas de profissionalização que incentivam os funcionários a estudarem e a se prepararem para o mercado de trabalho. Diante disto, podemos notar a preocupação do Banco do Brasil com este tema, o qual já percebeu que um dos melhores meios para motivar um funcionário é valorizá-lo.

Por fim, é imprescindível registrar a grande importância da realização deste trabalho, pois, além dos conhecimentos adquiridos sobre motivação, sobretudo no campo profissional, podemos detectar junto aos funcionários quais são suas principais fontes motivacionais, insatisfações, aspirações e que ações poderão ser realizadas para melhorar o nível da motivação, contribuindo, inclusive, para o sucesso da empresa em questão.

## REFERÊNCIAS

- AMABILE, Teresa. M. **The social psychology of creativity**. New York: Springer Velag, 1983.
- ARGYRIS, Chris. **Management and organizational development**. Dorsey Press. USA: McGraw-Hill, 1971.
- BANCO DO BRASIL. **Livro de Instruções Codificadas**. Brasília, 2006. LIC 51.1.28.1
- BANCO DO BRASIL. **Livro de Instruções Codificadas**. Brasília, 2007. LIC 60.105.1.1
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BATISTA, Érika. **Empowerment no trabalho bancário: emancipação ou alienação?** Disponível em: [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3\\_batista.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3_batista.pdf). Acesso em: 22 dez. 2006.
- BRANDÃO, N. L. S. **Ninguém motiva ninguém**. São Paulo: R. Adm. Saúde, v. 4, 2001.
- CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p.247-258.
- CONSUMIDOR MODERNO. São Paulo: Padrão Editorial, n. 76, dez. 2003. Mensal.
- DICIONÁRIO PRIBERAM. Disponível em: [http://www.priberam.pt/dlpo/definir\\_resultados.aspx](http://www.priberam.pt/dlpo/definir_resultados.aspx). Acesso em: 20 jun. 2007.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- FERREIRA, Eliana Chemet; SIQUEIRA, Maralise Cristina; VASCONCELOS, Marco Antonio. **A qualidade de vida influenciando no atendimento**. São José do Rio Preto: Banco do Brasil, 2005.
- FIAMENGHI, G. A. **Motivos e emoções**. São Paulo: Memnon: Ed. Mackenzie, 2001.
- FILHO, Luiz Almeida Marins. **Afinal, o que é motivação?** Disponível em: <http://www.fundacaolamf.org.br/index.php?option=content&task=view&id=118&Itemid=43>. Acesso em: 16 out. 2006.
- GARCIA, Luiz Fernando. **Realização, Reconhecimento e Responsabilidade**. Disponível em: <http://www.portaldadministracao.org/categoria/Motivacao>. Acesso em: 20 out. 2006.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.



GRISCI, Carmem Ligia Iochins; BESSI, Vânia Gisele. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária**. In: Sociologias, Porto Alegre, ano 6, nº 12, jul/dez 2004, p. 160-200.

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas**. 4.ed. São Paulo: Publifolha, 1998.

HERRERA, Clemente Valdés. **La Motivación**. Disponível em: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/lamotici.htm>. Acesso em: 16 out. 2006.

HERZBERG, Frederick. **The motivation to work**. J. Willy, USA, 1970.

HSM MANAGEMENT. São Paulo: AF Comunicações, 1997. Bimestral.

LARANJEIRA, Sônia M. G. **Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90**. In: Educação & Sociedade, ano XVIII, nº 61, dezembro/97.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões em administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

LIMA, Sérgio Almeida. **Cliente eu não vivo sem você**. 4. ed. Salvador: Casa da Qualidade Editora, 1995.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. Nova Iorque: Harper & Row, 1965.

MATOS, Francisco Gomes de. **Gerência Participativa: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1980.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

PACHECO, Cláudio. **História do Banco do Brasil**. Rio de Janeiro: Banco do Brasil, 1979.

PILARES, Nanci Capel. **Atendimento ao cliente, o recurso esquecido**. São Paulo: Nobel, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Conceitos básicos de motivação**. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SÁ LEITÃO, Jacqueline Silveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; ROSAL, M. de Azevedo. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica**. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 22, 1998, Foz do Iguaçu.

SCHERMERHORN Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SMITH, Dayle M; Jungmann, Ruy (tr.). **Como motivar pessoas na empresa**. Rio de Janeiro: Edíouro SA, 1994.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

## ANEXO A - INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezado Colega,

Esta pesquisa faz parte do trabalho de conclusão do MBA – Gestão de Negócios Financeiros – UFRGS. E tem por objetivo identificar o que os funcionários da agência Veranópolis percebem como aspectos motivadores, ou desmotivadores, em seu trabalho. Bem como buscar soluções que podem ser implementadas visando melhorias.

Não existindo neste instrumento o conceito de resposta certa ou errada, é necessário apenas que você responda cada item com base na sua experiência e na sua percepção.

Esclareço que não há necessidade de assinatura e fica garantido o mais absoluto sigilo sobre a sua identidade.

Conto com a colaboração de todos e, desde já, agradeço a valiosa contribuição.

Andréia Bergozza

### DADOS PESSOAIS:

#### 1. Faixa etária:

Até 30 anos    31 a 40 anos    41 a 50 anos    Acima de 50 anos

#### 2. Escolaridade:

Ensino Médio  
 Superior Incompleto  
 Superior Completo  
 Pós-graduação (especialização)

#### 3. Cargo que ocupa:

Posto efetivo/Caixa executivo    Assistente/Gecon/Gerex/Gerente de Agência

#### 4. Tempo de serviço no Banco:

Menos de 5 anos

- ( ) 5 a 10 anos
- ( ) 10 a 15 anos
- ( ) 15 a 20 anos
- ( ) Mais de 20 anos

### **QUESTÕES:**

1. O que significa estar motivado (a) para você?
  
2. No seu cotidiano de trabalho no Banco, o que contribui para você sentir-se motivado (a)? Cite exemplos.
  
3. No seu trabalho no Banco, o que contribui para você sentir-se desmotivado (a)? Cite exemplos.
  
4. Quais medidas poderiam ser tomadas para melhorar o sentimento de motivação entre os funcionários da agência? Como o Banco pode atuar neste sentido?
  
5. Considerando toda sua história de trabalho no Banco, em que momento você se sentiu mais motivado (a)? Por quê?
  
6. Considerando toda sua história de trabalho no Banco, em que momento você se sentiu mais desmotivado (a)? Por quê?
  
7. Há mais alguma coisa que você gostaria de acrescentar sobre o assunto?

